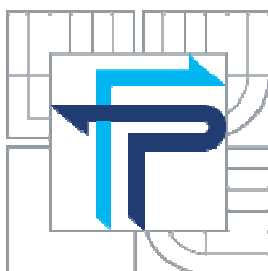




**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**  
**ÚSTAV FINANCÍ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUT OF FINANCE

# **TVORBA PROJEKTU FINANCOVANÉHO ZE STRUKTURÁLNÍCH FONDŮ EVROPSKÉ UNIE**

CREATING A PROJECT FINANCED FROM STRUCTURAL FUNDS OF EUROPEAN UNION

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**  
BACHELOR'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**  
AUTHOR

**IVO DUPAL**

**VEDOUCÍ PRÁCE**  
SUPERVISOR

**ING. MGR. ŠTĚPÁNKA BOUŠKOVÁ**

BRNO 2010

# **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

**Dupal Ivo**

---

Daňové poradenství (6202R006)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

**Tvorba projektu financovaného ze strukturálních fondů EU**

v anglickém jazyce:

**Creating of Project financed from structural Funds of EU**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

FOTR, J., SOUČEK, I. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

HNILICA, J., FOTR, J. Aplikovaná analýza rizika. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 264 s. ISBN 978-80-247-2560-4.

KORÁB, V. a kol. Podnikatelský plán. 1. vyd. Brno: Computer Press. 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

NĚMEČEK, P., ZICH, R. Podnikový management 2. Brno: AKADEMICKÉ NAKLADATELSTVÍ CERM, s.r.o. 2004. 91 s. ISBN 80-214-2780-9.

SYNEK, M. Manažerská ekonomika. 3. přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 466 s. ISBN 80-247-0515-X.

VEBER, J. Podnikání malé a střední firmy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 304 s. ISBN 80-247-1069-2.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Mgr. Štěpánka Boušková

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2009/2010.

L.S.

---

Ing. Pavel Svirák, Dr.  
Ředitel ústavu

---

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

V Brně, dne 02.06.2010

## **Abstrakt**

Má bakalářská práce se zabývá tématem financování ze Strukturálních fondů Evropské unie. Toto téma je velmi diskutované, neboť z těchto fondů jsou pro každý členský stát Evropské unie, včetně České republiky, vyčleněny nemalé finanční prostředky. Na tyto prostředky se snaží dosáhnout skrze své projekty mnohé společnosti, které na tyto projekty žádají dotace. Ve své práci se budu zabývat Strukturálními fondy EU a projekty připravovanými pro žádost o dotaci.

## **Abstract**

My bachelor's thesis' main topic is financing from Structural funds of European union. This topic is discussed much, because from these funds is exempt considerable amount of money for all member states of European union, including the Czech republic. Many companies try to reach and get some of these funds through their projects, for which they request grants. In my thesis, I will concentrate on Structural funds of EU and projects prepared for application for grant.

## **Klíčová slova**

Strukturální fondy, projekt, operační program, dotace

## **Key words**

Structural funds, project, operational programme, grant

## **Bibliografická citace**

DUPAL, I. *Tvorba projektu financovaného ze strukturálních fondů EU*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010. 56 s. Vedoucí bakalářské práce  
Ing. Mgr. Štěpánka Boušková.

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a na jejím zpracování jsem pracoval samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a že jsem v práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č 121/2000 Sb. o právu autorském a právech souvisejících s právem autorským).

**V Brně, dne 3. června 2010**

.....

**Podpis**

## **Poděkování**

Děkuji Ing. Mgr. Štěpánce Bouškové za vedení práce a cenné rady a připomínky, které mi při psaní práce velmi pomohly.

## Obsah

Úvod.....	10
1. Cíle práce.....	11
2. Teoretická východiska práce .....	12
2.1. Fondy Evropské unie.....	12
2.1.1. Evropské strukturální fondy.....	12
2.1.2. Fond soudržnosti.....	14
2.2. Správa fondů .....	15
2.3. Evropské fondy a data.....	16
2.4. Rozdělení finančních prostředků.....	17
2.4.1. Rozdělení podle cílů .....	17
2.4.2. Rozdělení podle států.....	21
3. Management projektu v oblasti Evropských fondů.....	25
3.1. Projekt .....	25
3.2. Životní fáze projektu .....	25
3.2.1. Identifikace.....	26
3.2.2. Příprava .....	27
3.2.3. Posouzení a schválení.....	27
3.2.4. Podání žádosti .....	27
3.2.5. Rozhodnutí o financování .....	28
3.2.6. Realizace.....	28
3.2.7. Monitoring .....	29
3.2.8. Hodnocení .....	29
3.2.9. Ukončení projektu.....	30
4. Analýza a popis současné situace.....	31
4.1. Základní informace o společnosti .....	31
4.2. Organizační struktura společnosti .....	32
4.3. SWOT analýza .....	33
4.4. Vymezení problému .....	34



5.	Návrh řešení.....	35
5.1.	Projekt .....	35
5.1.1.	Cíle projektu .....	35
5.1.2.	Cílové skupiny projektu .....	36
5.1.3.	Rozpočet projektu .....	36
5.1.4.	Způsob financování projektu.....	37
5.1.5.	Harmonogram projektu .....	37
5.1.6.	Rizika projektu.....	40
5.1.7.	Publicita projektu .....	41
5.1.8.	Udržitelnost projektu .....	41
5.2.	Dotace .....	41
5.2.1.	Identifikace vhodného fondu .....	42
5.2.2.	Výběr operačního programu .....	42
5.2.3.	Výzva k předkládání .....	43
5.2.4.	Aplikace pro tvorbu žádosti .....	43
5.2.5.	Hodnocení projektu .....	43
5.3.	Alternativy financování projektu .....	44
5.3.1.	Financování ze Strukturálních fondů EU .....	45
5.3.2.	Financování z národních veřejných zdrojů.....	45
5.3.3.	Financování z cizích zdrojů (úvěr) .....	45
5.3.4.	Financování z vlastních zdrojů.....	46
5.4.	Alternativní možnosti řešení problému .....	46
5.4.1.	Výměna některých pracovníků.....	47
5.4.2.	Externí školení .....	47
5.4.3.	Tvorba jiného projektu.....	48
6.	Přínos navrhovaného řešení .....	49
7.	Závěr.....	50
8.	Seznam použitých zdrojů .....	52
	Seznam zkratk .....	55
	Seznam grafů .....	56

Seznam tabulek .....	56
----------------------	----

## Úvod

Pro svoji bakalářskou práci jsem si vybral téma Tvorba projektu financovaného ze strukturálních fondů Evropské unie. Téma čerpání zdrojů z fondů Evropské unie je velmi aktuální, neboť v současné době běží hned několik operačních programů, pomocí kterých lze finanční prostředky z těchto fondů získat. Mezi tyto programy patří například operační program Lidské zdroje a zaměstnanost, Vzdělávání, Podnikání a inovace nebo Životní prostředí. Z evropských fondů je v průběhu dalších let možno čerpat finanční prostředky, po kterých pokukuje mnoho společností, ale ne každá na dotace dosáhne, neboť každý projekt je podroben přísnému hodnocení. V případě, že je hodnocení kladné, jsou projektu přisouzeny finance ze Strukturálních fondů Evropské unie.

V současné době, kdy ekonomická krize dolehla na mnoho společností po celém světě, je každý podnik vděčný za jakoukoliv finanční pomoc. Této pomoci se mu může dostat právě ze Strukturálních fondů Evropské unie. Každý podnik má nárok na základě výzvy předložit žádost o dotaci na konkrétní projekt.

V rámci své bakalářské práce bych se chtěl pokusit pomoci připravit takový projekt, který by měl reálnou šanci na získání finančních prostředků ze strukturálních fondů Evropské unie, což by vedlo ke zlepšení finanční situace podniku. Pro tento účel je nutné projekt vytvořit a poté sestavit žádost o dotaci z rozpočtů Evropských fondů, kterou je nutno předložit příslušnému orgánu a následně doufat v pozitivní reakci hodnotící komise.

Tento projekt jsem se rozhodl zpracovávat ve firmě MVDr. Ivo Dupal – SANVET. Projekt se bude zabývat školením zaměstnanců. Tento by měl mít naději získat prostředky z fondů Evropské unie.

## 1. Cíle práce

Jako hlavní cíl svojí bakalářské práce jsem si stanovil v rámci podniku, se kterým budu spolupracovat v rámci vypracovávání práce, identifikovat problém a vyřešit jej. Řešení by mělo spočívat ve vytvoření projektu, který by problém odstranil. Tento projekt by měl být buď úplně, nebo alespoň částečně, financován ze Strukturálních fondů Evropské unie. Nepředpokládám, že bych tento projekt vypracoval sám, ale spíše bych se rád podílel na vypracovávání projektu a žádosti o dotaci.

K dosažení hlavního cíle jsem si stanovil několik vedlejších cílů, jejichž splnění by mělo dopomoci k dosažení cíle hlavního.

Prvním z těchto cílů je zpracování přehledu jednotlivých fondů Evropské unie. Splnění tohoto cíle by mi mělo pomoci v určení optimální cesty financování připravovaného projektu.

Dalším vedlejším cílem mé práce je nalezení problémové oblasti ve firmě, která by vyžadovala řešení, v rámci něhož by mohl být požadován finanční příspěvek ze Strukturálních fondů EU.

Třetím vedlejším cílem, který jsem si v rámci své bakalářské práce stanovil, je výběr správného fondu a v rámci něj operačního programu, který by byl vhodný k financování vybrané oblasti.

Splnění těchto vedlejších cílů by mělo vést k dosažení cíle hlavního, kterým je vytvoření projektu financovaného ze Strukturálních fondů Evropské unie.

## 2. Teoretická východiska práce

### 2.1. Fondy Evropské unie

Evropská unie v současné době má tři hlavní fondy. Tyto fondy jsou používány jako nástroj politiky soudržnosti, která usiluje o rovnoměrný rozvoj veškerých členských států Evropské unie. Cílem evropské politiky hospodářské a sociální soudržnosti, kterou provádí Evropská unie, je snižovat rozdíly mezi jejími členskými státy a dále také čelit jako celek novým výzvám, které přináší 21. století. (14)

Do naší republiky skrz fondy Evropské unie přiteče celkem 27 miliard eur, ale je velmi sporné, jestli jsou veškeré prostředky použity účelně. Podle odborníků končí deset až patnáct procent dotací z těchto fondů v dosti podezřelých projektech jako jsou například přestavba hotelů či výstavba golfových hřišť. (1)

#### 2.1.1. Evropské strukturální fondy

##### ➤ Evropský fond pro regionální rozvoj (ERDF)

Evropský fond pro regionální rozvoj funguje od roku 1974, kdy vznikl jako nástroj regionální politiky určený ke snižování meziregionálních nerovností. Evropský fond pro regionální rozvoj je určen k financování:

- ✓ Produktivních investic pro vytváření a zachování trvale udržitelných pracovních příležitostí
- ✓ Investic do infrastruktury
- ✓ Rozvoje vnitřního potenciálu podporujícího místní rozvoj a zaměstnanost a činnost malých a středních podniků
- ✓ Podpory služeb pro podniky
- ✓ Převodu technologií
- ✓ Zlepšení přístupu podniků k financím

- ✓ Přímé podpory investic
- ✓ Vytváření infrastruktury pro místní rozvoj a rozvoj zaměstnanosti
- ✓ Podpory strukturám místních služeb pro vytvoření nových pracovních míst

Dále je tento fond používán například k podpoře produktivního prostředí výstavbou nové infrastruktury, výzkumu a technologického vývoje, rozvoje informační společnosti nebo rovnosti mužů a žen v oblasti zaměstnanosti. (6)

#### ➤ Evropský sociální fond (ESF)

„Hlavním posláním ESF je rozvíjení zaměstnanosti, snižování nezaměstnanosti, podpora sociálního začleňování osob a rovných příležitostí se zaměřením na **rozvoj** trhu práce a **lidských zdrojů**.“ (2, str. 28)

„Orgánem zodpovědným za řízení pomoci z ESF v ČR je Ministerstvo práce a sociálních věcí. Dalšími partnery realizace jsou Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, Ministerstvo pro místní rozvoj, Ministerstvo životního prostředí, Ministerstvo průmyslu a obchodu, CzechInvest, Nadace rozvoje občanské společnosti, Magistrát hlavního města Prahy, úřady práce, orgány místní a regionální samosprávy.“ (3, str. 28)

Evropský sociální fond zahrnuje tři operační programy: (10)

- ✓ Lidské zdroje a zaměstnanost
- ✓ Vzdělávání pro konkurenceschopnost
- ✓ Praha – Adaptabilita

Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost má za úkol snížit nezaměstnanost prostřednictvím aktivní politiky na trhu práce, profesního vzdělávání, dále na začleňování sociálně vyloučených

obyvatel zpět do společnosti, zvyšování kvality veřejné správy a mezinárodní spolupráci v těchto oblastech. Pro tento operační program je z fondů Evropské unie vyčleněno celkem 1,84 miliardy eur, což je přibližně 6,8 procenta z celkových prostředků vyčleněných pro Českou republiku. K těmto penězům navíc přibudou finance z veřejných financí ČR, odkud by mělo v přepočtu být uvolněno asi 0,32 miliardy eur. (11)

Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost je v gesci Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy. Záměrem je financovat rozvoj lidských zdrojů na všech úrovních s důrazem na celoživotní vzdělávání a vytváření vhodného prostředí pro výzkumné, vývojové a inovační aktivity. Na tento operační program je vyčleněno celkem 1811,8 miliard eur, což představuje 7 procent z celkových prostředků strukturálních fondů. (13)

Operační program Praha - Adaptabilita je zaměřen na zvýšení konkurenceschopnosti hlavního města České republiky, a tedy jsou finanční prostředky určeny výhradně pro území Prahy. Na tento operační program Evropská unie vyčlenila celkem 108,38 milionů eur, což představuje asi 0,41 procent veškerých prostředků určených z fondů Evropské unie pro Českou republiku. (9)

### **2.1.2. Fond soudržnosti**

Fond soudržnosti byl založen v roce 1993 za účelem pomoci vybraným zemím Evropské unie. Finanční prostředky z tohoto fondu jsou určeny k podpoře konkrétních velkých projektů z oblasti životního prostředí, rozvoje dopravy (transevropské dopravní sítě), a také v oblasti energetické účinnosti a obnovitelných zdrojů energie. Stát Evropské unie má nárok na čerpání prostředků z tohoto fondu, pokud nepřekročí 90 procent průměru HDP celé Evropské unie a zároveň má sestaven takzvaný konvergenční program. (15)

„V rámci souhrnného rozpočtu Evropské unie na rozpočtový rok 2009 se z Fondu solidarity Evropské unie uvolňuje celkem 109377165 EUR na prostředky na závazky a na platby.“ (4)

## 2.2. Správa fondů

Tyto fondy jsou financovány z prostředků Evropské unie, což ovšem neznamená, že je za jejich správu zodpovědná pouze Unie. Na správě se podílí také jednotlivé členské státy. Odpovědnost sdílí Evropská komise a vlády členských států. Úlohy jsou rozděleny následovně (8):

- Evropská komise
  - ✓ Vyjednávání programů rozvoje navržených členskými státy
  - ✓ Schvalování programů rozvoje navržených členskými státy
  - ✓ Přidělování prostředků schváleným programům rozvoje
- Členské státy/regiony
  - ✓ Řízení programů rozvoje
  - ✓ Provádění programů rozvoje
  - ✓ Výběr předložených projektů
  - ✓ Kontrola a hodnocení vybraných projektů

Povinností členských států je též určit pro každý operační program (15):

- Řídící orgán – Celostátní, regionální či místní orgán veřejné správy nebo veřejný nebo soukromý subjekt pověřený řízením operačního programu
- Certifikační orgán - Celostátní, regionální či místní orgán veřejné správy nebo veřejný subjekt, který má za úkol ověřovat výkazy výdajů a žádosti o platby před jejich odesláním Evropské komisi
- Auditní orgán - Celostátní, regionální či místní orgán veřejné správy nebo veřejný subjekt, který má za úkol ověřovat účinné fungování řídicího a kontrolního systému



V rámci správy fondů Evropské unie byly stanoveny jisté podmínky financování. Na základě lisabonské strategie musí být zacíleny podpory z fondů Evropské unie na priority Společenství. Evropská komise a členské státy dbají na to, aby 60 procent výdajů na projekty v rámci cíle Konvergence a 75 procent výdajů na projekty v rámci cíle Konkurence a zaměstnanost bylo zaměřeno právě na tyto priority stanovené lisabonskou strategií. Mezi prioritní témata řadíme (8):

- Výzkum a technologický rozvoj, inovace a podnikání
- Informační společnost
- Doprava
- Energetika
- Ochrana životního prostředí a předcházení rizikům
- Zvyšování přizpůsobivosti pracovníků a společností, podniků a podnikatelů
- Zlepšování přístupu k zaměstnání a udržitelnost
- Zlepšování sociálního začlenění znevýhodněných osob
- Posílení lidského kapitálu

### **2.3. Evropské fondy a data**

Při psaní o fondech Evropské unie je nezbytné zmínit některá data vztahující se k těmto fondům. Mezi tyto milníky můžeme zařadit například (7):

- 1957 – V Římské smlouvě, kterou bylo založeno Evropské hospodářské společenství, je uvedeno, že je třeba posílit jednotu ekonomik signatářských států a snížit rozdíly mezi jednotlivými regiony, a tím přispět k harmonickému rozvoji společenství
- 1958 – Založen Evropský sociální fond
- 1962 – Založen Evropský zemědělský orientační a záruční fond
- 1975 – Vytvořen Evropský fond pro regionální rozvoj (určen k redistribuci finančních prostředků z příspěvků členských států ve prospěch zaostalých regionů)

- 1988 – Změna ve fungování fondů solidarity (strukturálních fondů); těmto fondům je přiděleno celkem 68 miliard ECU (v cenách roku 1997)
- 1992 – Smlouva o Evropské unii zakládá též Fond soudržnosti, který má sloužit k podpoře projektů v oblasti životního prostředí a dopravy ve státech vykazujících nejnižší prosperitu v rámci Evropské unie
- 1992 – Na prosincové schůzce v Edinburghu je rozhodnutím přiděleno na politiku soudržnosti přibližně 200 miliard ECU (v cenách roku 1997); doplnění strukturálních fondů o Finanční nástroj pro orientaci rybolovu
- 1999 – Na březnové schůzce v Berlíně provedena reforma strukturálních fondů, kterým je přiděleno na období let 2000 – 2006 213 miliard Eur
- 2005 – Vyčlenění prostředků na politiku soudržnosti v období let 2007 – 2013 Evropskou radou v celkové výši 347,41 miliardy Eur

## **2.4. Rozdělení finančních prostředků**

Na politiku soudržnosti v rámci Evropské unie bylo pro období mezi roky 2007 a 2013 vyčleněno celkem přibližně 347 miliard Eur. Tyto prostředky můžeme rozdělit podle:

- Cílů, na které byly vyčleněny
- Států, kterým případnou

### **2.4.1. Rozdělení podle cílů**

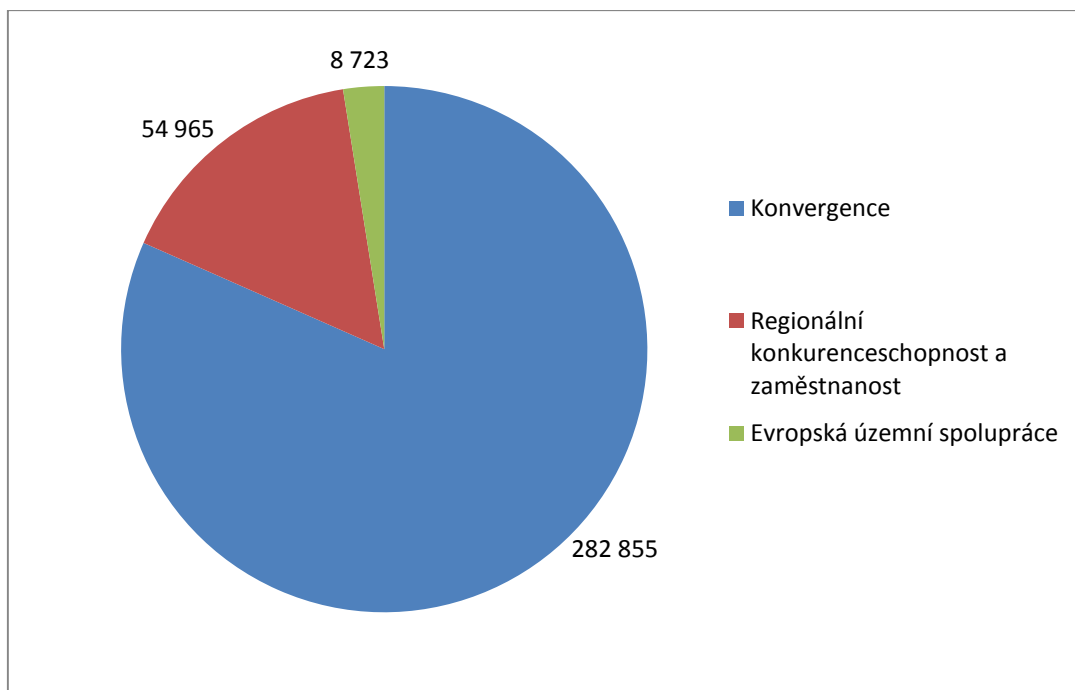
Peníze z fondů Evropské unie jsou určeny na dosažení těchto cílů:

- Konvergence
- Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost
- Evropská územní spolupráce

Obsah jednotlivých cílů je následující (9):

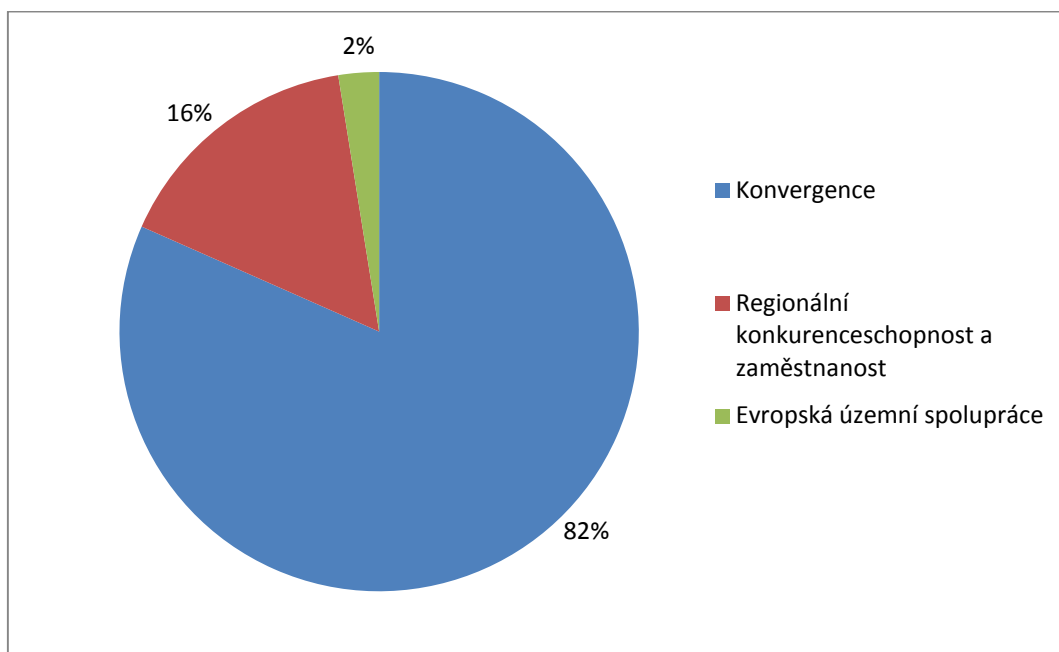
- Konvergence – Podpora podmínek stimulujících rozvoj a hospodářský růst, tak aby se rozdíly mezi jednotlivými regiony zmenšovaly. Nárok na podporu v rámci cíle konvergence mají regiony, které nepřesáhnou hranici poměru HDP na obyvatele. Tato hranice je stanovena na 75 procent průměru Evropského Společenství.
- Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost – Posílení konkurenceschopnosti a atraktivity jednotlivých regionů. Toto je prováděno dvěma způsoby. Jednak urychlením hospodářských změn pomocí různých inovací a podporou znalostí společnosti. Druhým způsobem podpory konkurenceschopnosti regionu je investování do lidských zdrojů a zlepšení pracovní síly.
- Evropská územní spolupráce – Tento cíl by měl spočívat v kooperaci různých regionů v rámci Evropské unie, což by vedlo k výměně zkušeností a následně k zlepšení hospodářské situace v různých regionech.

Podíl jednotlivých cílů na celkových prostředcích je znázorněn následujícími grafy (nejprve v absolutním, poté v relativním vyjádření):



Graf 1: Podíl jednotlivých cílů na prostředcích z Evropských fondů (v mil. Eur)

Zdroj: Vlastní tvorba

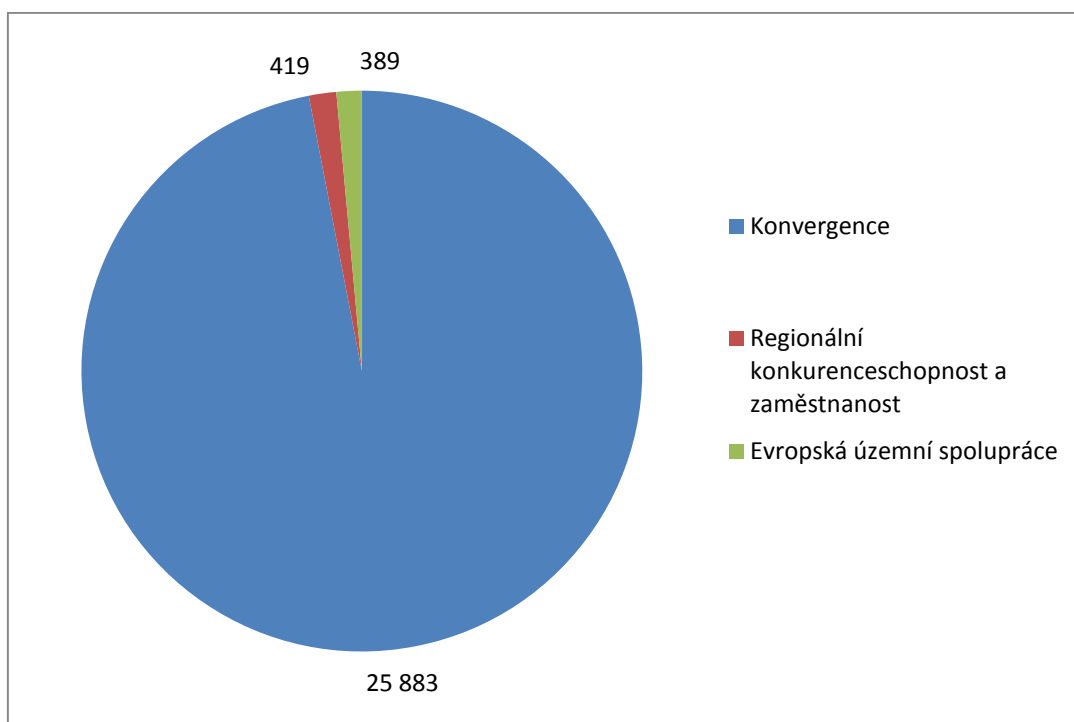


Graf 2: Podíl jednotlivých cílů na prostředcích z Evropských fondů (v procentech)

Zdroj: Vlastní tvorba

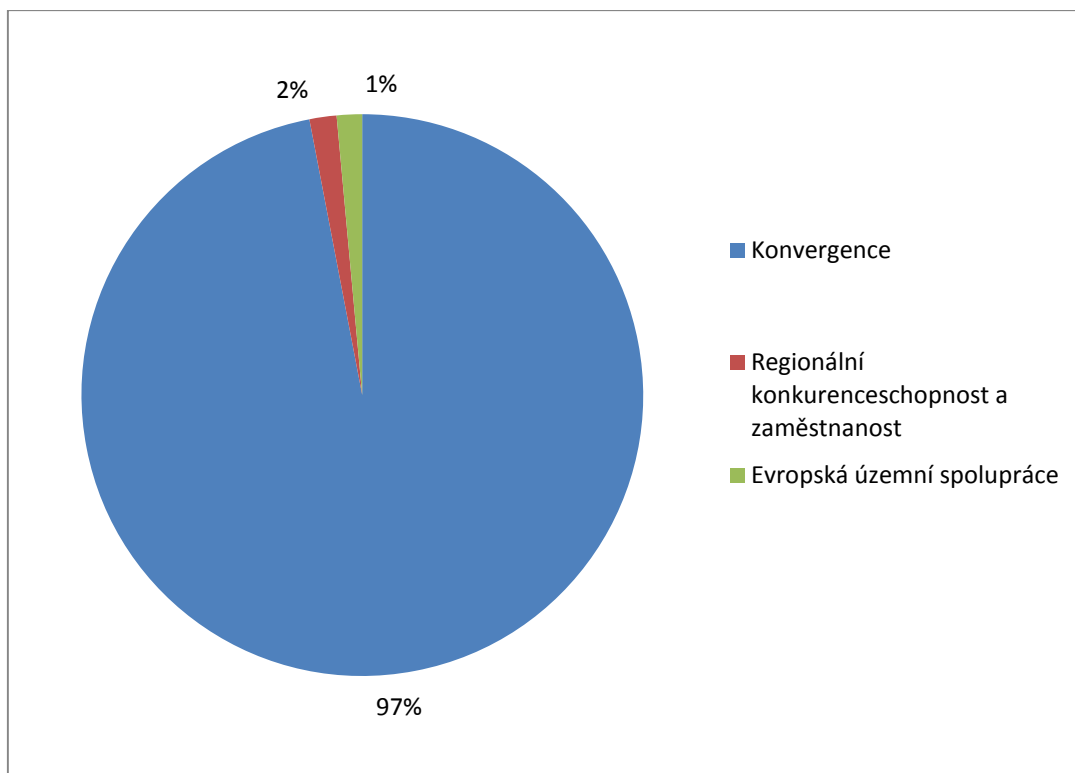
Z grafů vidíme, že největší část finančních prostředků připadá na cíl konvergence, přes osmdesát procent, dalších přibližně šestnáct procent jde na cíl regionální konkurenceschopnosti a zaměstnanosti a na cíl Evropské územní spolupráce jdou zanedbatelná dvě procenta.

Následující dva grafy zobrazují finanční prostředky vyčleněné pro Českou republiku na jednotlivé cíle:



Graf 3: Finanční prostředky připadající na jednotlivé cíle pro ČR (v mil. Eur)

Zdroj: Vlastní tvorba



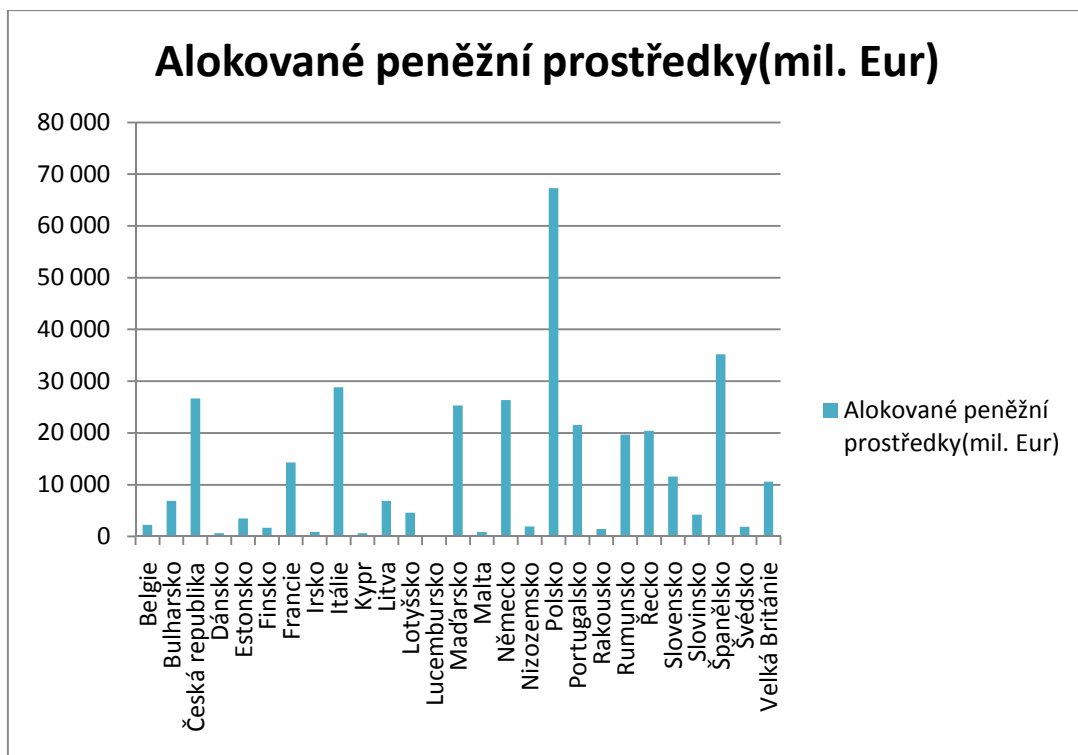
**Graf 4: Finanční prostředky připadající na jednotlivé cíle pro ČR (v procentech)**

*Zdroj: Vlastní tvorba*

Z grafů vidíme, že z prostředků přidělených České republice jsou téměř všechny peněžní prostředky poskytovány k dosažení cíle konvergence, tudíž oproti celkovým údajům je podíl tohoto cíle nadměrný. Z toho vyplývá, že zbylé dva cíle dostávají daleko méně prostoru. V porovnání s cílem konvergence jsou tyto dva cíle zanedbatelné.

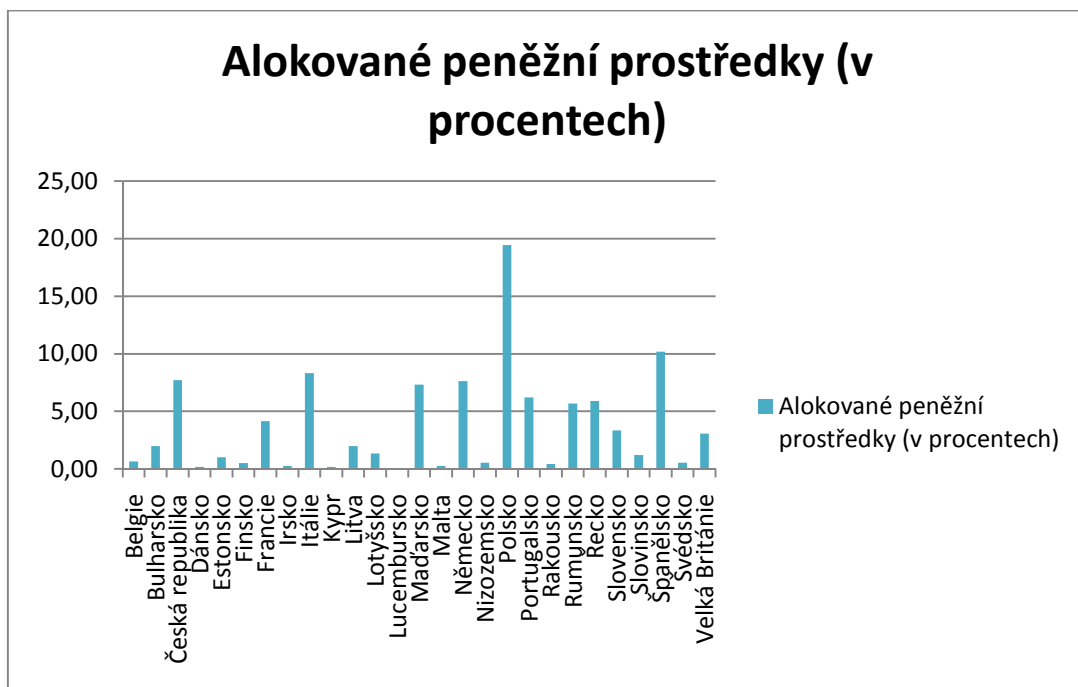
#### **2.4.2. Rozdělení podle států**

Peníze z fondů Evropské unie jsou rozděleny mezi všech 27 členských států. Každý ze států má přitom odlišný podíl na dostupných dotacích. Podíl jednotlivých států je zobrazen následujícími grafy:



Graf 5: Podíl jednotlivých států na prostředcích z fondů EU (v mil. Eur)

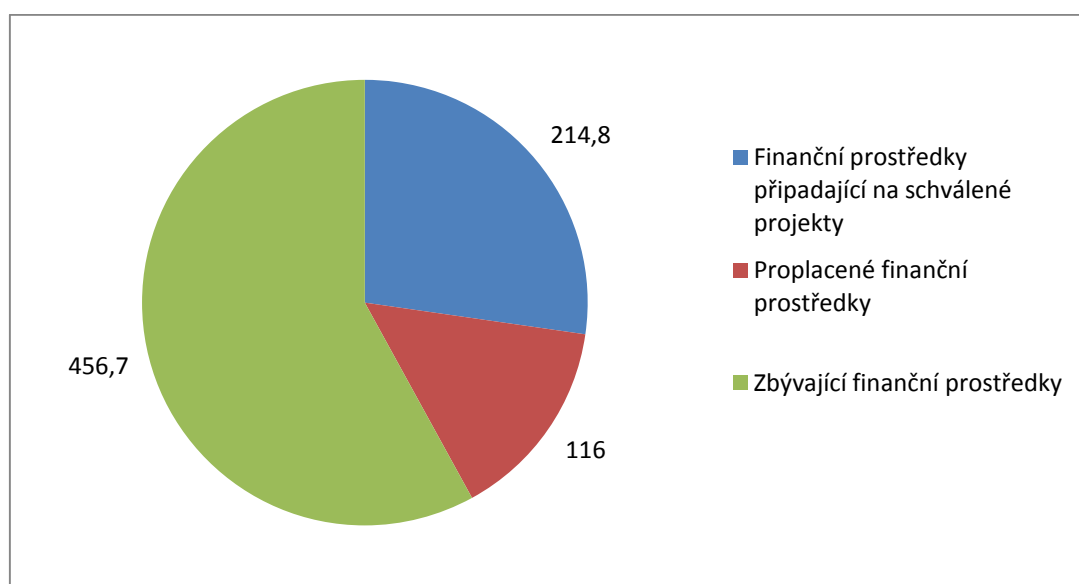
Zdroj: Vlastní tvorba



Graf 6: Podíl jednotlivých států na prostředcích z fondů EU (v procentech)

Zdroj: Vlastní tvorba

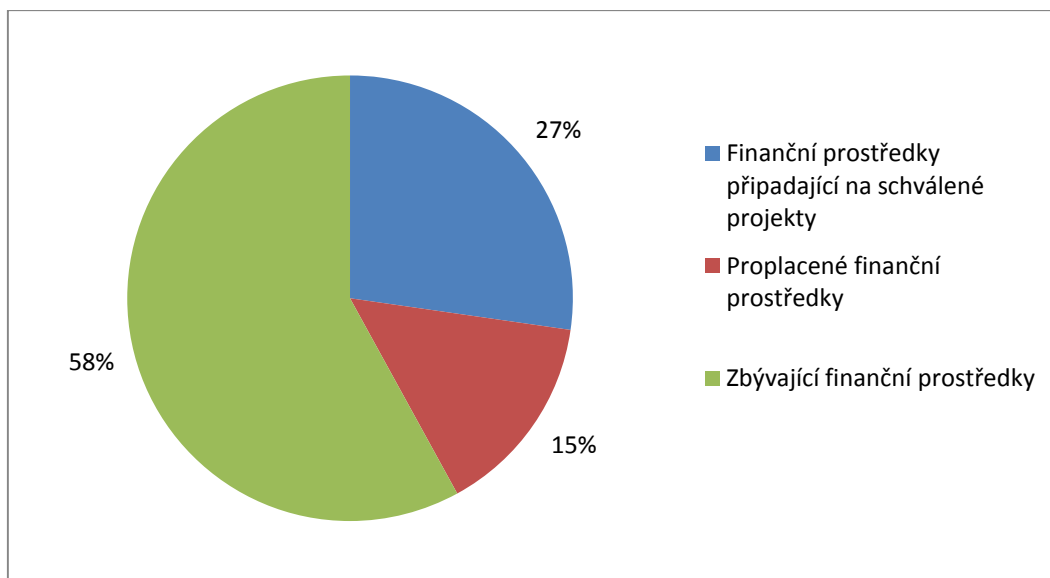
Pro Českou republiku bylo vyčleněno v přepočtu celkem přibližně 787,5 miliardy Kč. Z tohoto přidělu již bylo vyplaceno 116 miliard Kč a další projekty již byly schváleny a jejich autoři mohou počítat s příspěvkem z Evropských fondů. Poměr vyplacených a nevyplacených peněz a peněz připadajících na schválené projekty vyjadřuje následující graf:



**Graf 7: Prostředky z fondů EU pro Českou republiku (v mld. Kč)**

*Zdroj: Vlastní tvorba*





**Graf 8: Prostředky z fondů EU pro Českou republiku (v procentech)**

*Zdroj: Vlastní tvorba*

Vidíme, že více než polovina prostředků uvolněných pro projekty v České republice je stále dostupných. Zbýlých přibližně 42 procent již bylo přislíbeno na schválené projekty, z čehož asi 54 procent již bylo vyplaceno a zbytek bude postupně vyplácen dle plánů jednotlivých projektů.

Do současné chvíle bylo podáno přes 34 000 projektových žádostí, jejichž souhrnný požadavek na podporu z fondů Evropské unie činil přes 836 miliard Kč. Schváleno bylo ovšem jen asi 14 000 projektů. Na tyto projekty připadá částka asi 330 miliard Kč, takže z prostředků vyčleněných pro Českou republiku je stále ještě k mání něco málo přes 450 miliard Kč.

### 3. Management projektu v oblasti Evropských fondů

„Projektový management je aplikace znalostí, schopností, nástrojů a technologií na aktivity projektu tak, aby tyto splnily požadavky projektu.“ (5, str. 19)

#### 3.1. Projekt

Projekt je prvkem projektového managementu. Každý projekt je unikátní a je dočasného charakteru, tudíž má stanoven jak pevný začátek, tak i pevný konec. Začátek bývá stanoven určitým datem. Naproti tomu konec projektu nemusí být stanoven pouze datem, ale také například stavem naplnění cílů nebo konstatováním, že nelze dosáhnout cílů vzhledem ke změně podmínek nebo potřeb realizace projektu. (5)

Projekty můžeme dělit podle několika různých kritérií. Pro tvorbu projektu pro získání prostředků ze Strukturálních fondů Evropské unie postačuje rozdělení na: (5)

- Investiční projekty
- Neinvestiční projekty

Každý projekt má určité charakteristiky, mezi které řadíme:

- Cíl a přínosy
- Začátek a konec
- Strategii
- Rizika

#### 3.2. Životní fáze projektu

Každý projekt prochází určitými fázemi. Základních fází rozeznáváme celkem devět:

- Identifikace
- Příprava

- Posouzení a schválení
- Podání žádosti
- Rozhodnutí o financování
- Realizace
- Monitoring
- Hodnocení
- Ukončení projektu

### 3.2.1 Identifikace

Identifikaci projektu je možno rozdělit do tří etap: (2)

- Identifikace podnikatelských příležitostí
- Předběžný výběr projektů a příprava projektu zahrnující analýzu jeho variant
- Hodnocení projektu a rozhodnutí o jeho realizaci či zamítnutí

Jestliže je rozhodnuto o nezamítnutí projektu, vyvstává několik otázek, na které si musíme odpovědět: (2)

- Čeho chceme dosáhnout?
- Na kterých předpokladech zakládáme svůj úsudek?
- Jaké výsledky předpokládáme?
- Jakým způsobem výsledků dosáhneme?
- Jak získáme finanční prostředky?
- Jaké přínosy bude projekt mít?
- Jaká jiná řešení jsou přípustná?

Další otázky, které si musíme položit, se vztahují k faktu, že chceme získat prostředky ze Strukturálních fondů Evropské unie: (2)

- Je z daného operačního programu podporována činnost, na kterou chci získat finanční prostředky?

- Jsem oprávněným žadatelem?
- Je místo realizace projektu vhodné pro vybraný operační program?
- Je rozpočet projektu odpovídající minimálním a maximálním možným poskytovaným prostředkům?
- Jsem schopen v termínu odevzdat veškeré potřebné podklady pro splnění podmínek pro získání dotace?

### **3.2.2. Příprava**

Přípravu projektu bychom měli provádět co nejsvědomitěji tak, abychom nepodcenili žádný z důležitých faktorů, mezi které patří například finanční podrobnosti, personální obsazení nebo materiální stránka projektu. Dále je potřeba vymezit projekt časově. V této fázi upřesňujeme informace dané v konceptuálním návrhu. (2)

### **3.2.3. Posouzení a schválení**

Projekt je posuzován řídicím orgánem podniku. Ten posuzuje, zda je projekt proveditelný a hodnotí také finanční stránku projektu a technické podrobnosti. Je nutné také posoudit, zda je žádost bez formálních a věcných chyb. (2)

### **3.2.4. Podání žádosti**

Žádost o dotaci ze Strukturálních fondů Evropské unie se podává na základě výzvy. V této výzvě jsou uvedeny všechny důležité informace včetně toho, jaké formuláře jsou třeba. Jsou zde také uvedena pravidla, podle kterých se žádosti o financování projektu posuzují.

Základní doporučení při podávání žádosti jsou: (2)

- Stanovení zodpovědnosti
- Průběžná kontrola dílčích procesů i celkového projektu
- Informování o změnách
- Precizní vedení účetnictví

- Zviditelnění donora

### 3.2.5. Rozhodnutí o financování

V této fázi je projekt schvalován příslušnými orgány. Je třeba dojednat podobu rozpočtu, charakter smlouvy o dotaci, další podmínky a nakonec je třeba smlouvu o dotaci podepsat.

Dotační smlouva může být trojího charakteru:

- Smlouva o financování
- Rozhodnutí ministra o poskytnutí dotace
- Jiný smluvní akt

Ve smlouvě je vždy uveden účel, pro který je daná dotace poskytnuta a finanční prostředky získané tímto způsobem nelze využít na žádnou jinou aktivitu. Pokud se subjektu nezdají některé detaily ve smlouvě adekvátní, je možno je po konzultaci s poskytovatelem změnit. Dokud není smlouva podepsaná, je možno od ní v kterémkoliv okamžiku odstoupit bez udání důvodů. (2)

### 3.2.6. Realizace

Ve fázi realizace projektu, který je financován ze zdrojů Evropské unie, je třeba postupovat podle časového harmonogramu, kdy v každém časovém úseku probíhá určitá aktivita, a také jsou dána data, kdy jsou vypláceny části z celkové dotace. Je také nutné, aby projekt dosáhl svého cíle, který byl před začátkem vytyčen, a také aby projekt pokračoval po určitou dobu po ukončení zavedení, takzvaná doba udržitelnosti projektu. Projekty jsou financovány pomocí různých operačních programů, a každý z těchto má svá specifika týkající se vedení a řízení projektu. Ovšem je možné najít některé podmínky společné pro všechny operační programy. Mezi tyto řadíme: (2)

- Dodržování předpisů při výběru dodavatelů

- Vedení účetnictví
- Dodržování pravidel pro publicitu
- Monitoring projektu
- Splnění pravidel pro vedení a uchovávání dokumentů

### **3.2.7. Monitoring**

Monitoring sestává ze tří částí:

- Měření
- Hodnocení
- Korekce

Hlavní funkce monitoringu spočívá rozpoznání možných rizik a kontroly efektivnosti využívání dotací. Dále je třeba sledovat progres projektu a shromažďovat data, ze kterých jsou poté vypracovávány zprávy. (2)

### **3.2.8. Hodnocení**

Ve fázi hodnocení projektu porovnáváme skutečně dosažené cíle s cíli předem stanovenými. Pokud zjistíme nějaké nedostatky, můžeme je případně využít při formulaci nového projektu. V případě financování projektu ze Strukturálních fondů Evropské unie může být monitoring plánovaný či neplánovaný a dělí se do tří skupin: (2)

- Předběžné hodnocení
- Průběžné hodnocení
- Následné hodnocení

### 3.2.9. Ukončení projektu

Poslední fází je ukončení projektu. V této fázi je zapotřebí provést několik úkonů: (2)

- Zdokumentování výstupů projektu
- Uzavření vnitřní administrativy
- Účetní vypořádání nespotřebovaných zdrojů
- Uspořádání a archivace dokumentů

## 4. Analýza a popis současné situace

### 4.1. Základní informace o společnosti

Název firmy: MVDr. Ivo Dupal – SANVET

Sídlo firmy: Suky 12, Ostrov nad Oslavou, 591 01

Právní forma: Fyzická osoba

Počet zaměstnanců: 296

Předmět podnikání: Nákup a prodej

Společnost SANVET provozuje:

- velkoobchod s veterinárními léčivy
- velkoobchod s veterinárními zdravotnickými potřebami
- velkoobchod s veterinárním materiálem
- velkoobchod s chovatelskými potřebami
- velkoobchod s krmivy pro všechny druhy zvířat
- síť maloobchodních prodejen Zvěrokruh

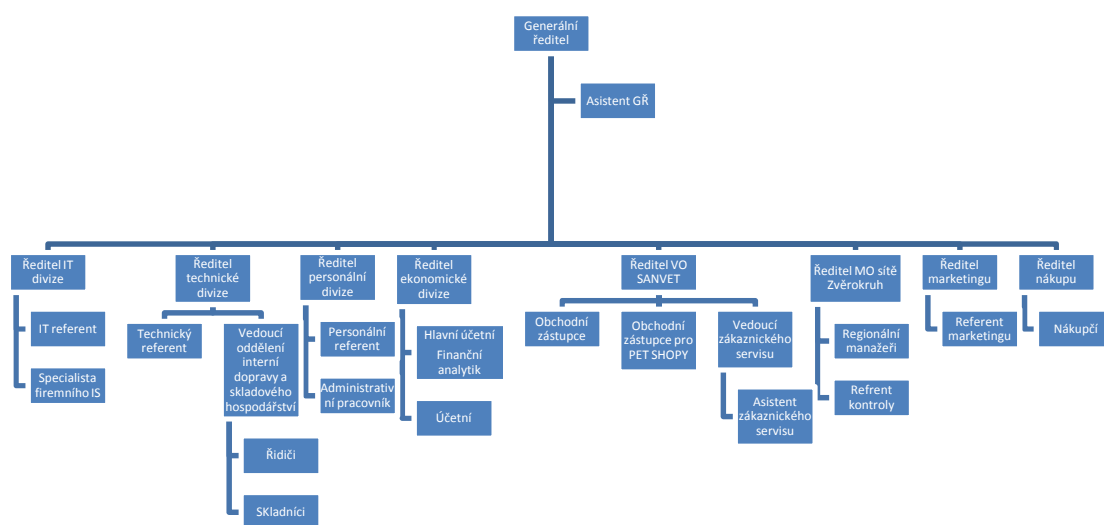
Nabídka zboží a služeb:

- Veterinární léčiva, biopreparáty a antiparazitika volně prodejná
- Veterinární diety
- Ostatní sortiment pro veterinární lékaře a lékárny  
(pouze pro veterinární lékaře a pro zákazníky s příslušným povolením)
- Zdravotnický materiál, nástroje, tiskopisy
- Různé druhy krmiv a pochoutek pro zvířata
- Chovatelské potřeby (vybavení pro psy, kočky, ptáky, hlodavce, terarijní a akvariijní zvířata, hračky, kosmetiku) a živá zvířata
- Základní odborné informace v péči o zvířata
- Účast na odborných seminářích v oblasti zdraví zvířat, převážně psů a koček



Společnost SANVET je výhradním dovozcem zboží firem Nobby, Greenfields, The Company of Animals Ltd.

## 4.2. Organizační struktura společnosti



Graf 9: Organizační struktura společnosti

Zdroj: Vlastní tvorba

### 4.3. SWOT analýza

V rámci SWOT analýzy můžeme posoudit vnitřní a vnější prostředí společnosti. Do SWOT analýzy řadíme silné a slabé stránky společnosti a příležitosti, které je možno využít a také hrozby, které mohou negativně ovlivnit chod firmy.

Silné stránky	Slabé stránky	Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"><li>• Stabilní dodavatelé</li><li>• Výhradní zastoupení</li><li>• Možnost dohody vlastních podmínek s dodavateli</li><li>• Aktivní vyhledávání nových dodavatelů</li><li>• Kvalita zboží</li><li>• Školení</li><li>• Široké portfolio zboží</li><li>• Následování trendů</li><li>• Novinky v sortimentu</li><li>• Reakce na neprodejné zboží</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Akvaristika</li><li>• Dlouhá doba vyřízení reklamace</li><li>• Špatná péče o dodavatele</li><li>• Vzdělanost prodavačů týkající se sortimentu</li><li>• Nekvalitní obalový materiál některých produktů</li><li>• Malé využívání akcí dodavatelů</li><li>• Živá zvířata-u některých druhů chybí dodavatelé</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Prodej do zahraničí</li><li>• Internetový obchod</li><li>• Franchising</li><li>• Prezentace zboží</li><li>• Vlastní výrobky</li><li>• Doprava zboží dodavatelem</li><li>• Doprava zboží do domovů zákazníků</li><li>• Zboží na přání</li><li>• Zahraniční výstavy</li><li>• Širší sortiment zvířat</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Konkurence</li><li>• Internetový obchod</li><li>• Ztráta dodavatelů</li><li>• Nemoci zvířat</li><li>• Kvalita zboží</li><li>• Krádeže</li><li>• Legislativa</li><li>• Poměr cena/kvalita</li><li>• Vstup zahraničních konkurentů</li><li>• Neprodejnost některých druhů zboží</li><li>• Komunikace mezi odděleními</li><li>• Výpadky v dodávkách</li></ul>

Tabulka 1: SWOT analýza

Zdroj: Vlastní tvorba

#### **4.4. Vymezení problému**

Hlavním problémem společnosti SANVET v současnosti je nízká vzdělanost zaměstnanců maloobchodních prodejen. Nejde o to, že by neměli absolutně žádné znalosti, ale spíše o to, že zaostávají ve svých vědomostech a schopnostech ve srovnání s konkurenčními podniky působícími v oblasti maloobchodního prodeje chovatelských potřeb. Tento stav je způsoben především vysokou fluktuací zaměstnanců, tudíž nově naverbovaní zaměstnanci nemají příliš velké povědomí o portfoliu prodávaného zboží a trvá nějakou dobu, než získají o zboží povědomí. Tento problém je proto třeba adekvátním způsobem vyřešit.

## 5. Návrh řešení

Jak jsem již zmínil výše, hlavním problémem společnosti MVDr. Ivo Dupal – SANVET je neadekvátní úroveň vzdělání zaměstnanců v oblasti prodávaného zboží. Řešením tohoto problému je vytvoření projektu, pomocí kterého by bylo možné nedostatky ve znalostech zaměstnanců odstranit.

### 5.1. Projekt

Projekt, který by měl řešit výše uvedený problém, byl nazván Vzděláním k úspěchu. Tento projekt by měl být zaměřen na profesní vzdělávání zaměstnanců společnosti, což by mělo vést ke zlepšení konkurenceschopnosti firmy na trhu v České republice. Vzdělávání by se mělo odehrávat ve dvou hlavních oblastech:

- Získávání nových znalostí a dovedností
- Rozšíření stávajících znalostí a dovedností

Projekt by měl postihnout veškeré zaměstnance firmy SANVET, tj. jak zaměstnance centrály, tak pracovníky maloobchodních prodejen, stejně jako THP pracovníci (administrativní pracovníci, účetní, ...)

#### 5.1.1. Cíle projektu

Mezi cíle, které byly pro projekt Vzděláním k úspěchu vytyčeny, můžeme zařadit následující body:

- Rozvoj vzdělání zaměstnanců top, středního a nižšího managementu
- Rozvoj kvalifikace zaměstnanců v oblasti prodejních dovedností
- Rozvoj kvalifikace zaměstnanců v oblasti ICT

### 5.1.2. Cílové skupiny projektu

V rámci projektu Vzděláním k úspěchu byly vymezeny celkem 3 cílové skupiny:

- Zaměstnanci do 25 let
- Zaměstnanci nad 50 let
- Ostatní zaměstnanci

### 5.1.3. Rozpočet projektu

Projekt Vzděláním k úspěchu počítá s celkovými náklady v přibližné výši 4 a půl milionu Kč. Jejich rozvržení je vyjádřeno následující tabulkou:

Název nákladu	Celkové náklady (Kč)
<b>Osobní náklady</b>	238 200
<b>Zařízení a vybavení</b>	16 000
<b>Nákup služeb</b>	2 108 000
<b>Mzdové příspěvky</b>	868 608
<b>Cestovné, ubytování a stravné</b>	595 330
<b>Celkové přímé náklady</b>	3 826 138
<b>Nepřímé náklady</b>	688 704,84
<b>Celkové náklady projektu</b>	4 514 842,84

Tabulka 2: Rozpočet projektu Vzděláním k úspěchu

Zdroj: Vlastní tvorba

#### 5.1.4. Způsob financování projektu

Původní plán je takový, že projekt by měl být kompletně financován z veřejných zdrojů, a to v poměru vyjádřeném následující tabulkou:

Způsob financování	Náklady (Kč)	% celkových nákladů
Vlastní zdroje	0	0
Strukturální fondy EU	3 837 616,41	85
Národní veřejné zdroje	677 226, 43	15

Tabulka 3: Způsob financování projektu Vzděláním k úspěchu

Zdroj: Vlastní tvorba

Podpora ze Strukturálních fondů Evropské unie bude v případě schválení realizována v režimu de minimis.

#### 5.1.5. Harmonogram projektu

Projekt Vzděláním k úspěchu je naplánován tak, že by měl probíhat celkem dva roky – od února 2010 do konce ledna 2012. Během těchto dvou let bude realizováno celkem 10 aktivit, které budou provedeny v obdobích vymezených následujícími tabulkami:

Rok	Klíčová aktivita	1	2	3	4	5	6
2010	1			X		X	
2010	2				X		X

<b>2010</b>	3						
<b>2010</b>	4						
<b>2010</b>	5					<b>X</b>	<b>X</b>
<b>2010</b>	6			<b>X</b>			
<b>2010</b>	9		<b>X</b>				<b>X</b>
<b>2010</b>	10		<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>2011</b>	1		<b>X</b>		<b>X</b>		<b>X</b>
<b>2011</b>	2	<b>X</b>		<b>X</b>		<b>X</b>	
<b>2011</b>	7						
<b>2011</b>	8			<b>X</b>			
<b>2011</b>	9	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>			
<b>2011</b>	10	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>2012</b>	10	<b>X</b>					

**Tabulka 4: Harmonogram projektu Vzděláním k úspěchu (měsíce 1-6)**

*Zdroj: Vlastní tvorba*

<b>Rok</b>	<b>Klíčová aktivita</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>
<b>2010</b>	1			<b>X</b>		<b>X</b>	
<b>2010</b>	2	<b>X</b>		<b>X</b>		<b>X</b>	

2010	3				X		
2010	4				X		
2010	5					X	
2010	6						
2010	9					X	X
2010	10	X	X	X	X	X	X
2011	1		X	X		X	
2011	2						
2011	7			X	X	X	
2011	8			X			
2011	9	X			X	X	X
2011	10	X	X	X	X	X	X
2012	10						

**Tabulka 5: Harmonogram projektu Vzděláním k úspěchu (měsíce 7-12)**

*Zdroj: Vlastní tvorba*

Obsah jednotlivých aktivit, které jsou uvedeny v předcházející tabulce je následující:

- 1 – Rozvoj manažerských znalostí a dovedností členů top managementu společnosti
- 2 – Rozvoj manažerských znalostí a dovedností členů středního managementu společnosti



- 3 – Rozvoj manažerských dovedností a znalostí členů nižšího managementu
- 4 – Rozvoj odborných znalostí v oblasti financí pro THP pracovníky s cílem zvýšit jejich ekonomické povědomí
- 5 – Rozvoj prodejních dovedností vedoucích prodejen a prodavačů s cílem zkvalitnit jejich přímou práci s klienty a zvýšit obrát maloobchodních prodejen
- 6 – Rozvoj prodejních dovedností zaměstnanců velkoobchodu SANVET a části zákaznického servisu s cílem zkvalitnit jejich práci s top klienty a zvýšit obrát
- 7 – Rozvoj ICT dovedností pracovníků centrály s cílem zkvalitnit a zrychlit jejich práci
- 8 – Školení produktů žadatele s cílem zvýšit znalosti zaměstnanců o sortimentu zboží prodávaném v maloobchodních prodejnách
- 9 – Rozvoj odborných znalostí účetních, personalistů a referenta BOZP s cílem poskytnutí aktuálních informací z oboru a zvýšení počtu lektorů
- 10 – Řízení, monitoring a publicita projektu – organizace a vyhodnocení výběrových řízení, podpisy smluv s vybranými dodavateli, zabezpečení vlastního školení, zabezpečení účetního auditu projektu a další

#### **5.1.6. Rizika projektu**

Každý projekt může být ohrožen určitými riziky. Nejinak je tomu také u našeho projektu Vzděláním k úspěchu. Pro náš projekt můžeme identifikovat tato rizika:

- Náhlá změna vzdělávacích potřeb zaměstnanců
- Finanční riziko – navýšení cen (školení, ubytování, stravování...)
- Nedostatečný zájem zaměstnanců o školení
- Změny termínů školení
- Nefunkčnost technických pomůcek

- Onemocnění členů realizačního týmu

#### **5.1.7. Publicita projektu**

Každému projektu, který chce získat prostředky z Evropského strukturálního fondu, musí být zajištěna určitá míra publicity.

U projektu Vzděláním k úspěchu by měla být publicita zajištěna následujícími způsoby:

- Zveřejnění v seznamu příjemců podpory ze Strukturálních fondů Evropské unie
- Inzerce v regionálním deníku
- Zveřejnění na webových stránkách společnosti
- Rozdávání informačních materiálů účastníkům projektu

#### **5.1.8. Udržitelnost projektu**

V případě, že by projekt dosáhl na podporu ze Strukturálních fondů Evropské unie, je nutno popsat takzvanou udržitelnost projektu. Ta spočívá v přetrvání efektů projektu v dalších měsících a letech.

U projektu Vzděláním k úspěchu udržitelnost spočívá v přetrvání znalostí zaměstnanců společnosti SANVET načerpaných během školení zajištěných žadatelem o dotaci. Tyto znalosti budou pracovníci firmy využívat ve své každodenní práci. Získané ICT dovednosti mohou zaměstnanci využít i mimo pracovní prostředí (doma...).

### **5.2. Dotace**

Na tento projekt bylo možno v rámci Strukturálních fondů Evropské unie získat dotaci. K získání finančních prostředků touto formou je nutné podniknout několik kroků.

### 5.2.1. Identifikace vhodného fondu

Prvním krokem k podání žádosti o dotaci ze Strukturálních fondů Evropské unie je zjištění, který fond bude nejlepší pro financování konkrétního projektu:

- ERDF – Tento fond pro náš projekt vhodný není, neboť je určen především k vyrovnávání meziregionálních nerovností, k čemuž náš projekt neslouží
- ESF – Evropský sociální fond je pro projekt Vzdeláním k úspěchu vyhovující, protože je zaměřen především na rozvíjení lidských zdrojů a zlepšení situace v oblasti zaměstnanosti

### 5.2.2. Výběr operačního programu

V druhé fázi je třeba vybrat příslušný operační program, v rámci kterého bude žádáno o finanční podporu ze Strukturálních fondů Evropské unie:

- OP Praha – Adaptabilita – Tento operační program je pro náš projekt nevhodný z důvodu umístění společnosti SANVET v lokaci odlišné od Prahy, konkrétně na Vysočině
- OP Vzdelávání pro konkurenceschopnost – Druhý operační program nazvaný Vzdelávání pro konkurenceschopnost by připadal pro náš projekt v úvahu, ale zaměřuje se spíše na celoživotní vzdělávání a výzkum, což není úplně vhodné pro projekt Vzdeláním k úspěchu, který by se měl zabývat odlišnou formou vzdělávání lidských zdrojů
- OP Lidské zdroje a zaměstnanost – Tento operační program je pro projekt Vzdeláním k úspěchu nejvhodnější, neboť se zaměřuje na profesní vzdělávání zaměstnanců, což je přesně oblast, na kterou by měl projekt Vzdeláním k úspěchu být zaměřen

### 5.2.3. Výzva k předkládání

Žádost o dotaci nelze podat kdykoliv. Aby bylo možné žádost podat, je nutné, aby byla vyvěšena výzva pro předkládání žádostí. Každá výzva má svá specifika.

Žádost o dotaci pro projekt Vzděláním k úspěchu byla předložena na základě výzvy nazvané Školení je šance. Tato výzva byla cílena na podnikatelské subjekty, kdy cílovou skupinou projektů by měli být zaměstnanci jednotlivých žadatelů.

Tato kritéria náš projekt splňuje, a proto bylo zažádáno o finanční podporu z veřejných zdrojů EU.

### 5.2.4. Aplikace pro tvorbu žádosti

Žádost o dotaci má samozřejmě určité formální náležitosti.

Z tohoto důvodu bylo vytvořeno několik aplikací, které pro vytvoření žádosti o podporu slouží.

Pro zpracování dotace je možné využít kteroukoliv z nich. Pro projekt Vzděláním k úspěchu byla vybrána aplikace BENEFIT7. Tato aplikace byla vybrána, protože kromě toho, že splňuje požadavky na tvorbu žádosti pro náš projekt, byla zmíněna ve výzvě pro předkládání žádostí, na základě které bylo rozhodnuto o zažádání o podporu.

### 5.2.5. Hodnocení projektu

Hodnocení projektu, na který je požadována podpora z fondů Evropské unie, probíhá ve třech rovinách:

- Hodnocení formálních náležitostí žádosti o dotaci

- Hodnocení přijatelnosti projektu
- Hodnocení odbornou komisí

Okamžitě po přijetí žádosti o dotaci příslušným orgánem, v našem případě Ministerstvem práce a sociálních věcí České republiky, je tato žádost podrobena kontrole formálních náležitostí. Touto fází projekt Vzdeláním k úspěchu zdárně prošel.

V další fázi je nutno posoudit přijatelnost projektu. To znamená posouzení oprávněnosti nároku žadatele na podporu, adekvátní zaměření projektu a další podmínky. Také tuto fázi náš projekt Vzdeláním k úspěchu úspěšně prošel.

V poslední fázi hodnocení je projekt posouzen odbornou komisí a podle výsledku tohoto hodnocení je následně rozhodnuto o přidělení či nepřidělení dotace. U projektu se hodnotí několik různých oblastí, přičemž každá z nich má určitou váhu. Projekt, který má mít právo na podporu ze Strukturálních fondů Evropské unie, musí v této fázi hodnocení dosáhnout určité bodové hranice.

U projektu Vzdeláním k úspěchu ještě toto hodnocení neproběhlo a není tudíž možné říci, zda byl projekt úspěšný či ne. Podle zákulisních informací by mělo být hodnocení našeho projektu známo během nejbližších několika měsíců.

V případě, že by došlo k hodnocení kladnému, bude poté s žadatelem podepsána smlouva o poskytnutí finančních prostředků z veřejných financí Evropské unie.

### **5.3. Alternativy financování projektu**

Pro každý projekt, který v nějaké společnosti vzniká, se nabízí různé alternativy financování. Toto platí i pro projekt Vzdeláním k úspěchu. Pro tento projekt připadají v úvahu následující možnosti:

- Financování ze Strukturálních fondů Evropské unie
- Financování z národních veřejných rozpočtů
- Financování z cizích zdrojů (úvěr)
- Financování z vlastních zdrojů

Každá z těchto možností má svá specifika, která popíše v následujících podkapitolách.

### **5.3.1. Financování ze Strukturálních fondů EU**

Ze Strukturálních fondů Evropské unie je možno získat prostředky na základě žádosti o dotaci. Zda-li bude žádost úspěšná je zatím ve hvězdách a nezbývá než čekat na výsledek hodnocení odbornou komisí. Tento způsob financování je pro společnost SANVET prioritou.

### **5.3.2. Financování z národních veřejných zdrojů**

Další možnost, jak získat finanční prostředky na realizaci projektu, jsou národní veřejné zdroje. V rámci žádosti o dotaci na projekt Vzděláním k úspěchu je požadován příspěvek ve výši přibližně 677 tisíc Kč. Tudíž v případě schválení žádosti o dotaci získá společnost SANVET finanční prostředky z národních zdrojů. Jiné plnění z tohoto zdroje je velmi nepravděpodobné.

### **5.3.3. Financování z cizích zdrojů (úvěr)**

V případě zamítavého rozhodnutí hodnotící komise MPSV by bylo nutné buď nalézt jiný zdroj financování, nebo projekt ukončit.

Jedním ze zmiňovaných alternativních zdrojů financování může být financování cizích zdrojů, konkrétně úvěr. Na trhu je možno najít mnoho různých úvěrů, pomocí kterých by mohl být průběh projektu financován. Toto řešení by mohlo ovšem zdražit celý projekt vzhledem k nutnosti placení úroků z přijatých úvěrů.

Záleželo by tedy pouze na zvážení kompetentních zaměstnanců společnosti SANVET zda využít možnost úvěrového financování či ne.

#### **5.3.4. Financování z vlastních zdrojů**

Alternativou financování projektu může být také nalezení prostředků v rámci vlastních zdrojů.

Tato varianta ovšem naráží na problém, kterým je současná finanční situace společnosti SANVET. Společnost totiž, vzhledem k realizované ztrátě v posledních letech, nemá volné finanční prostředky, kterými by mohla projekt podpořit. V případě, že by chtěla stůj co stůj projekt udržet při životě, by bylo nutné přesunout finanční prostředky z jiných aktivit. Záleželo by poté pouze na vedení společnosti, zda by bylo možné prostředky převést a zda by bylo vedení ochotno potřebné prostředky přesunout.

Tato možnost přijde ovšem na řadu až v případě, že projektu nebude přidělena dotace z veřejných rozpočtů.

#### **5.4. Alternativní možnosti řešení problému**

V případě, že by nedošlo k poskytnutí finančních prostředků ze Strukturálních fondů Evropské unie a projekt Vzděláním k úspěchu by byl buď odložen, nebo úplně zrušen, by bylo nutné řešit náš problém nějakým jiným způsobem.

V našem případě by přicházely v úvahu tyto možnosti:

- Výměna některých pracovníků
- Externí školení
- Tvorba jiného projektu

#### **5.4.1. Výměna některých pracovníků**

Tato možnost by vyžadovala propuštění nekompetentních pracovníků a získání takových, kteří by byli schopni zastávat uvolněné pozice lépe než zaměstnanci dosavadní.

Je ovšem otázkou, zda by vůbec takoví pracovníci byli na trhu práce k dispozici. Vzhledem k tomu, že práce v maloobchodních prodejnách sítě Zvěrokruh vyžaduje do jisté míry specifické znalosti, můžeme usoudit, že by na trhu práce nebylo zrovna nejjednodušší adekvátní pracovníky získat.

Pokud by se nepodařilo získat dostatečné množství lidí z těch, kteří aktuálně práci hledají, existuje ještě možnost přetáhnout některé zaměstnance konkurentů.

Celkově se tato alternativa nejeví příliš reálně, neboť lidí s potřebnými znalostmi a dovednostmi není mnoho. A těch, kteří by byli k dispozici, je ještě méně.

#### **5.4.2. Externí školení**

Další možností, jak nahradit projekt Vzděláním k úspěchu, by mohlo být externí školení.

Tato varianta by spočívala v proplacení školení, které by zaměstnanci absolvovali u vybraného lektora.

Tato varianta je zajisté reálná, ale vyžadovala by určité finanční náklady. Záleželo by poté na společnosti SANVET, zda by byla ochotna tyto náklady na své zaměstnance hradit.



### 5.4.3. Tvorba jiného projektu

Třetí možností, jak případně nahradit projekt Vzdeláním k úspěchu, by bylo vytvořit projekt nový, který by se opět ucházel a grant ze Strukturálních fondů Evropské unie.

Tato možnost by určitě mohla nabrat reálné rozměry, ale to pouze v případě, že by byla společnost SANVET ochotna se pustit do martyria v podobě tvorby projektu znovu.

Bylo by ovšem nutné projekt zacílit trošku jiným směrem, protože výzva Školení je šance, na základě které byl projekt Vzdeláním k úspěchu předložen, byla platná pouze do konce roku 2009. Bylo by tedy třeba vyhledat jinou výzvu, která by byla vhodná pro předložení dalšího projektu.

## **6. Přínos navrhovaného řešení**

Návrh řešení, kterým je projekt Vzdeláním k úspěchu, by měl ve svém výsledku podstatně zlepšit profesní kvalifikaci zaměstnanců společnosti SANVET. Zaměstnanci by měli získat nové vědomosti a dovednosti v oblasti prodeje chovatelských potřeb a živých zvířat, informačních a komunikačních technologií a manažerských dovedností.

Toto by mělo vést k viditelnému zlepšení pozice společnosti SANVET na trhu a ke zvýraznění její pozice vůči konkurentům.

Zaměstnanci, kteří školení v rámci projektu absolvují, mohou využít nově nabyté znalosti a dovednosti také v osobním životě, nebo v případě ukončení pracovního poměru s firmou SANVET, v průběhu dalšího zaměstnaneckého poměru s dalším zaměstnavatelem. Tato situace by ovšem byla pro společnost SANVET nežádoucí, a proto je v jejím nejlepším zájmu si své zaměstnance udržet.

Navrhované řešení také zvýší konkurenceschopnost českých lidí v rámci mezinárodního trhu pracovních sil, a to proto, že naprostá většina zaměstnanců společnosti je české národnosti.

## 7. Závěr

Ve své bakalářské práci jsem se zabýval tematikou financování projektu ze strukturálních fondů Evropské unie. Mezi tyto fondy můžeme zařadit Evropský fond pro regionální rozvoj a pak také Evropský sociální fond, který zahrnuje tři operační programy – Lidské zdroje a zaměstnanost, Vzdělávání pro konkurenceschopnost a Praha – adaptabilita. Pro každý z těchto programů je vyčleněno z rozpočtu unie určité množství finančních prostředků. Tyto jsou poskytovány vybraným projektům.

Každý projekt prochází určitými životními fázemi. Mezi tyto fáze můžeme zařadit identifikaci, přípravu, posouzení a schválení, podání žádosti, rozhodnutí o financování realizace, monitoring, hodnocení a ukončení projektu.

V praktické části svojí práce jsem se zaměřil na projekt nazvaný Vzděláním k úspěchu, který byl zpracováván ve firmě MVDr. Ivo Dupal – SANVET. V rámci spolupráce s touto firmou mi bylo dovoleno podílet se na zpracovávání projektu a následně také žádosti o dotaci ze Strukturálních fondů Evropské unie. Tento projekt by měl konkrétně být financován přes operační program Lidské zdroje a zaměstnanost. V současné době je stav takový, že žádost byla podána a nyní je třeba vyčkat na posouzení pověřeným orgánem. Pověřeným orgánem je v tomto případě Ministerstvo práce a sociálních věcí. Rozhodnutí o poskytnutí či neposkytnutí dotace by mělo být vyneseno v nejbližších měsících.

V případě zamítavého rozhodnutí hodnotící komise je možno projekt udržet při životě pomocí prostředků z jiných zdrojů, kam je možno zařadit například vlastní zdroje či úvěr.

Během vypracovávání své práce jsem získal spoustu poznatků týkajících se fondů Evropské unie a projektů, které se snaží získat podporu z těchto zdrojů. Měl jsem možnost účastnit se přípravy jednoho takového projektu a doufám, že úsilí věnované přípravě nepřijde vniveč a žádost o podporu z prostředků Evropské unie bude vyřízena kladně.

Na začátku své bakalářské práce jsem si stanovil hlavní cíl a několik vedlejších cílů.

Mezi vedlejší cíle jsem zařadil sestavení přehledu o Strukturálních fondech Evropské unie. Tento cíl se mi podařilo splnit a díky tomu jsem získal přehled o těchto fondech. Dalším cílem bylo najít problém, který by vyžadoval řešení. Tento se mi podařilo najít v oblasti vzdělání zaměstnanců. Třetím pomocným cílem bylo vybrat fond a operační program, který by poskytoval prostor k získání dotace na vytyčenou oblast. Pro financování vzdělávání zaměstnanců je možno využít operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost v rámci Evropského sociálního fondu.

Jako hlavní cíl své práce jsem si stanovil pomoci zpracovat projekt, který by měl naději získat podporu z fondů Evropské unie. Tento cíl jsem podle mého mínění splnil, i když jenom z části, neboť jsem se podílel na přípravě projektu, u něhož zatím ještě není jisté, zda tento projekt finanční prostředky z evropských fondů získá.

Splnění hlavního cíle je tedy otevřené, i když můj pocit je takový, že projekt je na dobré cestě k získání veřejných prostředků z Evropské unie.

## 8. Seznam použitých zdrojů

### *Literární zdroje:*

1. ALFÖLDI ŠPERKEROVÁ, Marcela, ZÁRUBA, Igor. *Berme, když dávají.* Ekonom. 2008, č. 48, s. 18-22.
2. FOTR, Jiří, SOUČEK, Ivan. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
3. PAVLÁK, Miroslav. *Lidské zdroje a fondy EU: Evropský sociální fond jako nástroj spolufinancování projektů v oblasti rozvoje lidských zdrojů.* ASPI,a.s.. [s.l.] : [s.n.], 2006. 128 s. ISBN 80-7357-139-0.
4. *Rozhodnutí Evropského parlamentu a Rady ze dne 16. září 2009 o uvolnění prostředků z Fondu solidarity Evropské unie podle bodu 26 interinstitucionální dohody ze dne 17. května 2006 mezi Evropským parlamentem, Radou a Komisí o rozpočtové kázi a řádném rozpočtovém řízení.* In Úřední věstník L 273. [s.l.] : [s.n.], 2009. s. 14-14. Dostupný z WWW: <<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2009:273:0014:01:CS:HTML>>.
5. SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2006. 353 s. ISBN 80-247-1501-5.

### *Elektronické zdroje:*

6. *Evropský fond regionálního rozvoje (ERDF) [online]. 2004-2009 [cit. 2009-11-04]. Dostupný z WWW: <<http://www.euractiv.cz/index.php?id=evropsky-fond-regionalniho-rozvo>>.*

7. *Evropská komise [online]. 1995-2010, 3.7.2008 [cit. 2010-05-07]. Regionální politika Inforegio - Historie. Dostupné z WWW: <[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/policy/history/index\\_cs.htm](http://ec.europa.eu/regional_policy/policy/history/index_cs.htm)>.*
8. *Evropská komise [online]. 1995-2010, 6.3.2009 [cit. 2010-05-09]. Regionální politika Inforegio - Správa prostředků. Dostupné z WWW: <[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/policy/manage/index\\_cs.htm](http://ec.europa.eu/regional_policy/policy/manage/index_cs.htm)>.*
9. *Evropská komise [online]. 2010 [cit. 2010-05-07]. Dostupné z WWW: <[http://ec.europa.eu/index\\_cs.htm](http://ec.europa.eu/index_cs.htm)>*
10. *Evropský sociální fond, ESF v ČR [online]. 2008 [cit. 2009-11-04]. Dostupný z WWW: <<http://www.esfcr.cz/>>.*
11. *OP Lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ), ESF v ČR [online]. 2008 [cit. 2009-11-04]. Dostupný z WWW: <<http://www.esfcr.cz/07-13/oplzz>>.*
12. *OP Praha - Adaptabilita (OPPA), ESF ČR [online]. 2008 [cit. 2009-11-04]. Dostupný z WWW: <<http://www.esfcr.cz/07-13/oppa>>.*
13. *OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost (OP VK), ESF v ČR [online]. 2008 [cit. 2009-11-04]. Dostupný z WWW: <<http://www.esfcr.cz/07-13/opvk>>.*
14. *Strukturální fondy EU - Informace o fondech EU [online]. [2004] [cit. 2009-11-04]. Dostupný z WWW: <<http://www.strukturalni-fondy.cz/Informace-o-fondech-EU>>.*
15. *Strukturální fondy EU - Fond soudržnosti (CF - Cohesion Fund) [online]. [2004] [cit. 2009-11-04]. Dostupný z WWW:*

*<[http://www.strukturalni-fondy.cz/Glosar/F/Fond-soudrznosti-\(CF---Cohesion-Fund\)>](http://www.strukturalni-fondy.cz/Glosar/F/Fond-soudrznosti-(CF---Cohesion-Fund)>).*

## Seznam zkratk

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČR	Česká republika
DIČ	Daňové identifikační číslo
ECU	Evropská měnová jednotka
EU	Evropská unie
ERDF	Evropský fond pro regionální rozvoj
ESF	Evropský sociální fond
HDP	Hrubý domácí produkt
ICT	Informační a komunikační technologie
IČ	Identifikační číslo
THP	Technicko-hospodářský pracovník



## Seznam grafů

Graf 1: Podíl jednotlivých cílů na prostředcích z Evropských fondů .....	19
Graf 2: Podíl jednotlivých cílů na prostředcích z Evropských fondů .....	19
Graf 3: Finanční prostředky připadající na jednotlivé cíle pro ČR .....	20
Graf 4: Finanční prostředky připadající na jednotlivé cíle pro ČR .....	21
Graf 5: Podíl jednotlivých států na prostředcích z fondů EU .....	22
Graf 6: Podíl jednotlivých států na prostředcích z fondů EU .....	22
Graf 7: Prostředky z fondů EU pro Českou republiku (v mld. Kč) .....	23
Graf 8: Prostředky z fondů EU pro Českou republiku (v procentech) .....	24
Graf 9: Organizační struktura společnosti .....	32

## Seznam tabulek

Tabulka 1: SWOT analýza .....	33
Tabulka 2: Rozpočet projektu Vzděláním k úspěchu .....	36
Tabulka 3: Způsob financování projektu Vzděláním k úspěchu .....	37
Tabulka 4: Harmonogram projektu Vzděláním k úspěchu (měsíce 1-6) .....	38
Tabulka 5: Harmonogram projektu Vzděláním k úspěchu (měsíce 7-12) .....	39